

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号：X0015033

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 福建省汽车运输总公司发展战略研究

## ——一个波士顿矩阵(BCG)的具体应用实例

**Study On Development Strategy For Fujian Provincial  
General Company OF Motor Transport—Practical Example  
of a BCG Growth-Share Business Portfolio Matrix**

娄 伟 平

指导教师姓名：郭 霖 副 教 授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 6 月

论文答辩时间：2003 年 7 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2003 年 6 月

## 摘 要

自福建省交通企业体制改革后，闽运公司面临着更为激烈的市场竞争。多年来，凭借计划经济时期承继而来的庞大资产和市场地位，以及近年客货快运系统的发展，闽运公司在市场竞争中确立了领先地位。但企业现存资源利用效率低、资本结构不合理、企业负担重，以及企业现有组织方式市场适应性较差等问题，限制了企业更快、更大的发展。本文应用现有战略管理最常用的分析工具——产品组合矩阵(BCG)，通过大量数据分析，构画公司的 BCG 矩阵，并由此分析公司现有产品经营单位的不利因素和发展潜力，根据公司现有资源状况和未来可获得资源条件，从产品业务经营的改进、产品经营市场的维持和开拓、新产品的开发提出发展战略实施构想，最后设计了相应的战略实施手法。

**关键词：**运输；企业；战略。

## **Abstract**

Since the implementation of restructuring the communication enterprises in Fujian province, Min Yun company has been faced with more acute market competition. Relying on the huge property and its position in the market inherited from the period of planned economy and the development of passenger and goods express system in recent years, the company has taken the lead in business and established itself in the environment of market competition. However, the problems such as showing low efficiency in the utilization of existing resources, heavy burden of enterprise, and poor organizational adaptability to market have restricted the development of the enterprise in a faster and bigger scale. This paper adopts the presently available and the most widely used analytical tool ----- The BCG Growth – Share Business Portfolio Matrix (BCG). Through analyzing lots of data, the BCG of the company has been formed. The unfavorable factors and the development potential of the present business units have been analyzed therefrom. Based on the present

status of the company resources and those available in future, the idea for the implementation of development strategy has been proposed from various aspects of improving product business operation, maintaining and extending product operating market and developing new products. The design of the corresponding strategic implementation technique is finally presented.

**Key Words:** Transport ; Enterprise ; Strategy.

## 目 录

摘要

Abstract

图索引

表索引

第一章 导论 .....	1
1.0 本章介绍 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.1.1 汽车运输行业在综合运输体系中的地位 .....	1
1.1.2 我省汽车运输业的市场现状 .....	5
1.2 福建省汽车运输总公司的背景分析 .....	8
1.2.1 业务经营概况 .....	9
1.2.2 财务状况 .....	10
1.2.3 企业存在的问题 .....	11
1.3 研究描述 .....	14
1.3.1 研究的目的 .....	14
1.3.2 研究的方法 .....	14
1.4 论文的框架 .....	14
第二章 企业战略管理和 BCG 矩阵 .....	15
2.0 本章简介 .....	15
2.1 战略管理理论 .....	15

2.1.1 战略管理定义.....	15
2.1.2 企业战略管理的重要性.....	15
2.1.3 战略管理的一般过程.....	15
<b>2.2 波士顿增长份额经营组合矩阵 .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 波士顿矩阵的研究重点.....	17
2.2.2 波士顿矩阵的研究过程.....	18
2.2.3 波士顿矩阵的研究步骤.....	19
<b>第三章 福建省汽车运输业潜力分析.....</b>	<b>21</b>
3.0 本章简介 .....	21
3.1 运输与诸要素相关性分析 .....	21
3.1.1 典型相关分析模型.....	22
3.1.2 时间序列分析.....	30
3.2 我省汽车运输业平均增长率测算 .....	33
3.2.1 模型估算法 .....	33
3.2.2 GDP 估算法 .....	33
3.2.3 典型估算法 .....	33
3.3 结论 .....	34
<b>第四章 闽运公司的产品经营组合分析 .....</b>	<b>36</b>
4.0 本章简介 .....	36
4.1 闽运公司 BCG 矩阵.....	36
4.1.1 矩阵参数确定.....	36
4.1.2 BCG 矩阵图 .....	38
4.2 结果分析 .....	41
4.2.1 财务分析.....	41

4.2.2 产品分析 .....	42
<b>4.3 对闽运公司发展战略的重新检讨和定位 .....</b>	<b>55</b>
4.3.1 公司战略目标 .....	55
4.3.2 公司发展策略 .....	56
<b>4.4 战略实施对策 .....</b>	<b>60</b>
4.4.1 探索多种产权方式,扩大高速公路运营规模 .....	60
4.4.2 改革组织方式,推行普通客运多样化经营 .....	61
4.4.3 建设小件快运网 .....	62
4.4.4 适时开展多元化经营 .....	63
4.4.5 组建行业物流公司 .....	64
4.4.6 组织设计 .....	64
<b>第五章 结论 .....</b>	<b>66</b>
5.0 本章介绍 .....	66
5.1 本文研究的主要问题、目的、内容 .....	66
5.2 研究的理论基础 .....	66
5.3 本文的研究方法 .....	67
5.4 主要研究结果 .....	67
5.5 研究的意义 .....	67
5.6 本文的不足之处和有待进一步探讨和研究的几点建议 .....	68
<b>附表 .....</b>	<b>70</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>75</b>
<b>后记 .....</b>	<b>77</b>

## 图 索 引

图 1.1:1990-1999 年全国旅客运输量 .....	2
图 1.2:1990-1999 年全国旅客运输周转量 .....	2
图 1.3:1990-1999 年全国公路货运量 .....	3
图 1.4:1990-1999 年全国公路货运量市场占有率 .....	4
图 1.5:闽运公司组织机构图 .....	9
图 2.1:波士顿矩阵图 .....	18
图 3.1:2003-2008 年运输行业市场增长 .....	33
图 4.1:2002 年闽运公司 BCG 矩阵图 .....	39
图 4.2:闽运公司 BCG 变动图 .....	40
图 4.3:闽运公司客运产品业务增长情况 .....	42
图 4.4:闽运公司直达快运产品业务增长情况 .....	43
图 4.5:闽运长途专线运输业务增长率 .....	44
图 4.6:闽运公司普通客运业务增长率 .....	47
图 4.7:公司未来组织框架 .....	65



## 表 索 引

表 1.1:各种运输方式的特点 .....	1
表 1.2:1990-1999 年全国货运平均运距 .....	3
表 1.3:2001 年我省汽车运输行业状况 .....	6
表 1.4:2001-2002 年公司主要财务指标 .....	11
表 3.1:90 年以来我省汽车运输量与主要经济数据 .....	25
表3.2:标准化处理后U值 .....	31
表 3.3:回归参数计算表 .....	31
表 3.4:福建省九大国有运输企业业务增长率 .....	34
表 3.5:2003-2008 年福建省汽车运输行业平均增长率估算 .....	34
表 3.6:2000-2002 年闽运公司经营产品主营业务增长率 .....	35
表 4.1:闽运公司相对市场占有率计算 .....	37
表 4.2:闽运公司经营产品占总收入的比例 .....	38
表 4.3:不同产品对公司主营业务总收入贡献率 .....	45
表4.4:闽运快货运输成本构成 .....	51

厦门大学博硕士论文摘要库

# 第一章 导 论

## 1.0 本章介绍

本章描述了汽车运输业在综合运输体系中的地位和作用,以及福建省汽车运输业的经营现状,重点分析了闽运公司的企业现状和存在问题,提出闽运公司首先要解决资源分配、实现规模发展的问题;然后描述了本文的研究目的、研究方法和文章结构。

## 1.1 研究背景

### 1.1.1 汽车运输行业在综合运输体系中的地位

#### 1.1.1.1 各种运输方式在综合运输体系中的特点

运输有多种定义,本文采用菊池康也的定义,即:运输指旅客、物品在客物流据点间的移动。而用来作为移动手段的,有公路、铁路、内河海运、飞机和管道等。各种运输方式在运输市场中有合作,又有竞争(表 1.1)。

表 1.1：各种运输方式的特点

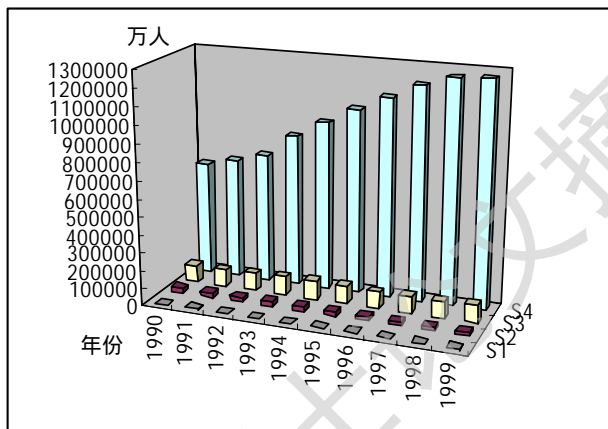
运输方式	优 点	缺 点
铁路运输	不受天气影响,稳定、安全;中长距离、大批量运输;节能;可以高速运输;定时	运费没有伸缩性;不采取门对门服务;车站固定且间距长;货物滞留时间长;不宜紧急运输
汽车运输	实行门对门服务;适于近距离运输;适用性强	不适宜大批量运输;长距离运输运费较贵;安全性较差;能耗多
内河海运	长距离运输,运费低廉;适于大批量、重量大的货物运输;节能	运输速度慢;运输时间难以保证;易受天气影响
航空运输	运达速度快;适于中长距离运输;安全	运费高;货物受重量严格限制
管道运输	长距离运输;不受自然条件影响和限制;效率高、成本低;管理方便	专用性强,主要用于原油、水等资源运输

[日]菊池康也著,丁立言译:《物流管理》,清华大学出版社,1999年12月,P17。

### 1.1.1.2 汽车运输在综合运输体系中作用显著

客运量和旅客周转量两项指标显示（图 1.1,图 1.2）:全社会短途旅客运输几乎完全依赖汽车运输。

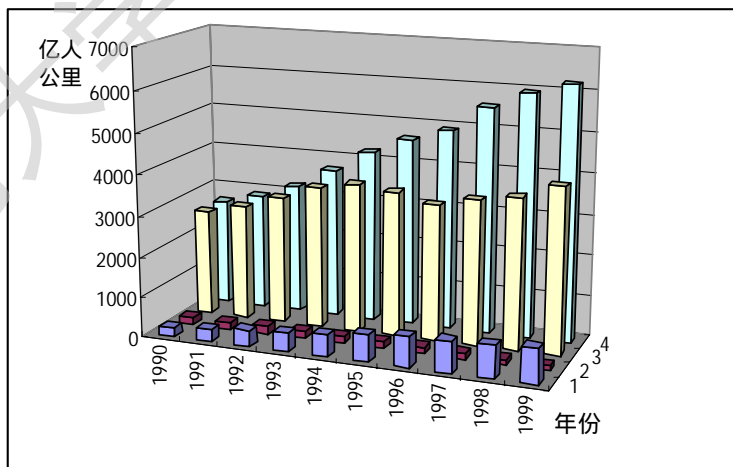
图 1.1: 1990-1999 年全国旅客运输量



S<sub>1</sub>:民航；S<sub>2</sub>:水运；S<sub>3</sub>:铁路；S<sub>4</sub>:公路

资料来源：国家统计局:《中国统计年鉴 2000》，中国统计出版社,2000 年 9 月。

图 1.2: 1990-1999 年全国旅客运输周转量



1:民航；2:水运；3:铁路；4:公路

资料来源：国家统计局:《中国统计年鉴 2000》，中国统计出版社,2000 年 9 月。

汽车货运不仅绝对运输量稳步增长,市场占有率也呈上升趋势(图 1.3, 图 1.4)。特别是短途货运牢牢把持着市场竞争优势(表 1.2)。

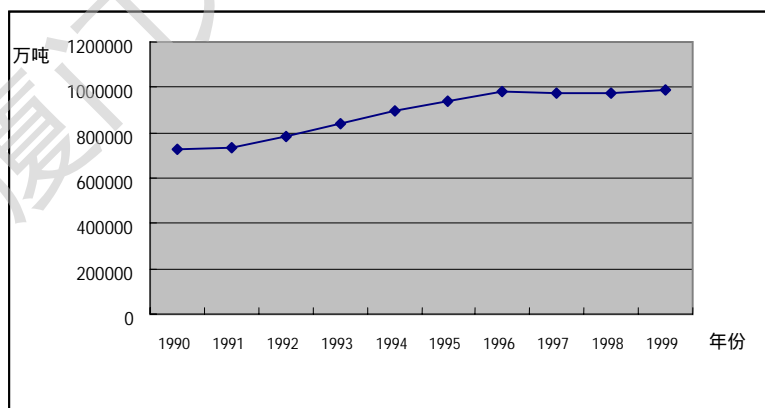
表 1.2 : 1990-1999 年全国货运平均运距

单位：公里

铁路	公路	水运	民航	管道
704.96	46.38	1447.29	2216.22	398.1
717.63	46.71	1553.96	2234.51	398.64
734.37	48.09	1433.26	2330.43	417.37
734.93	48.44	1415.26	2391.93	409.57
763.83	50.13	1464.79	2243.67	405.51
776	49.93	1550.63	2205.74	386.28
768.38	50.93	1401.75	2165.22	365.81
771.63	53.98	1696.12	2333.6	361.83
763.58	56.18	1771.33	2391.15	347.9
768.41	57.8	1855.26	2482.39	310.4

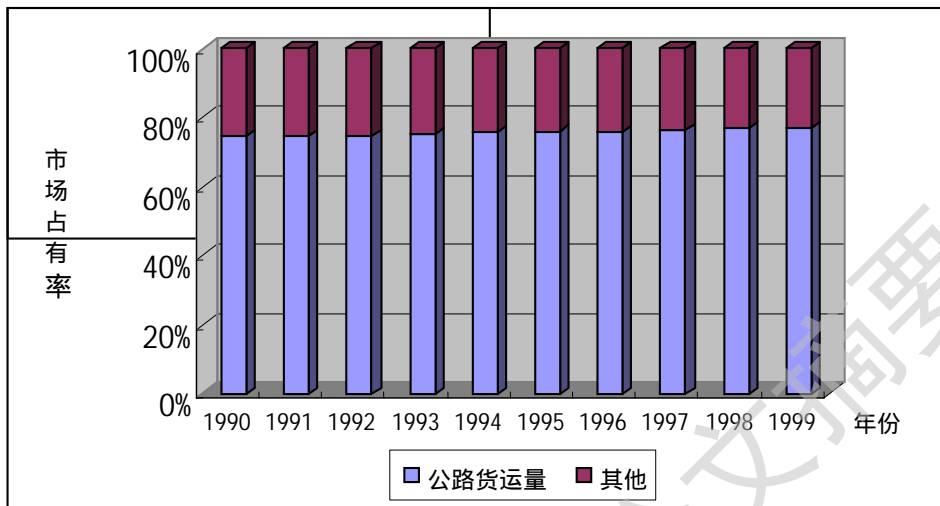
资料来源：《中国统计年鉴 2000》，2000 年 9 月。

图 1.3: 1990-1999 年全国公路货运量



资料来源：国家统计局：《中国统计年鉴 2000》，中国统计出版社，2000 年 9 月。

图 1.4: 1990-1999 年全国公路货运量市场占有率



注：其他指航空、水运、管道和铁路的货运量总和；

资料来源：国家统计局：《中国统计年鉴 2000》，中国统计出版社，2000 年 9 月。

近年来，随着经济的快速发展、交通运输网络的完善和汽车制造技术的改进，汽车运输在综合运输体系中的竞争力愈发明显。主要表现在以下几个方面：

A．汽车运输的经济半径进一步扩大。目前我国公路客、货运运距逐年提高，按交通部规划，到 2005 年，重点干线公路运输基本实现在 400-500KM 内当日往返、1000KM 内 24 小时到达的具体要求。从国外先进经验看，美国公路货运企业平均运距 1965 年达到 417KM，到 1974 年就达到 451KM；运距在 1600KM 以内，有一半水果、蔬菜，四分之三油料和全部蛋制品由汽车运送。欧洲各国广泛组织跨国长途运输，如荷兰鹿特丹，依托高速公路，可将货物直接运到欧洲各国，运距 1000KM 以内一天送达，1200-2400KM 以内二天送达，2400-4800KM 三天送达，4800KM 以上四天送达。汽车运输发挥长途运输方面的优势逐渐突显出来。

B．运输车辆向大型化发展，拖挂运输发展快速。半挂汽车具有结构简单、

宋旌：“运输包装是提高物流业质量的重要环节”，《包装纵横》，2002 年第 10 期，P10。

自重轻、重量利用系数高、装载容积大、造价低等优点。据专家介绍,平均每百部汽车的牵引车可配备挂车200-300部,因此半挂汽车的应用不仅大大提高单车运输量,而且有效降低了运输成本。另外,以集装箱运输车、厢式车为主的专用车有利于提升货运档次、实现产业升级。

C. 企业经营管理信息化。包括在运输生产、经营和管理中广泛采用全球定位技术(GPS)、电子数据交换技术(EDI)和计算机管理信息技术(CMS)等。近年,随着用户设备即GPS接收机费用的大幅下降,GPS技术迅速在国外汽车运输生产、经营和管理中得到推广应用。汽车运输企业的生产调度人员,可用GPS设备对汽车进行跟踪和监督,满足准时化运输要求。

### 1.1.1.3 汽车运输面临的竞争日趋激烈

运输速度、运费水平和服务质量是影响人们选择不同运输方式的重要因素。近年,航空运输推行“弹性票价”,提高了运输竞争力。铁路运输在适应市场需求方面取得重大突破,出现了快速列车、旅游列车、假日列车、行包专列、城际列车等一批运输新产品。特别是城际铁路在500公里区间内,在客运上最具吸引力。从“蓝箭”号2002年在广深线试营运情况看,区间运行时间缩短近三分之一,发车间隔缩短到15分钟,营运效率很高。具有性能优势的城间列车甚至可以采用公交化运营的方式,密集发车,直接对汽车运输产生竞争压力。

### 1.1.2 福建省汽车运输业的市场现状

#### 1.1.2.1 市场构成分析

据省统计局和省运管局统计,2001年末,全省拥有营业性汽车141655辆。其中客车班车31081辆,客车班车中高级客车1225辆,中级车5427辆;经营性货车110574辆。我省民用汽车在构成上呈现三大特点:一是私车多;二是以运输为目的的汽车多;三是先进的运输工具(集装箱车、特种专用车)少。我省民用汽车绝大多数都为从事公路运输而购置;私人汽车占全部民用汽车的

---

省统计局:《福建工业交通经济年鉴2002年》,中国统计出版社,2002年6月,P142-148;省运管局2001年度报告。

44%,其中只有少数作为消费车辆而购置。营运汽车的增长速度高于市场需求增长速度,导致汽车营运工作率、实载率等使用效率指标下降,制约了车吨年产、单车年产的增长,对企业利润水平有一定影响。

从运输企业规模分析,据省运管局统计(表1.3),2001年我省旅客运输业户6802家,货物运输业户43743家。旅客运输业户平均每户拥有客车不到5辆,平均每家运输业户从业人员不足9人;货运从事业户平均每户拥有车辆不到3辆,平均每家运输业户从业人员不足3人(表1.3)。企业经营主体多,规模小,高度分散,导致争客户、抢货源现象愈发频繁,对运输企业的经营带来很大竞争压力。

**表 1.3: 2001 年我省汽车运输行业状况**

	车辆数 (辆)	运输业户 (家)	从业人员 (人)	户均车辆数 (辆/户)	户均从业数 (人/户)
旅客运输	31081	6802	59962	4.6	8.8
货物运输	110574	43743	118740	2.5	2.7
总计	141655	50545	291889		

资料来源：省运管局 2002 年资料。

尽管目前就汽车运输企业的规模和效率问题仍在理论探讨中,但在实践中规模较大的运输企业首先在运输组织方面具有某些优势;其次是可以建立较为完善的网络系统,而网络化的运输可以提高汽车的实载率;此外,规模较大的企业由于具备资金、人才、社会关系等方面的经济资源,具有较强的市场运作能力,从而有可能率先进行市场创新、体制创新。从美国灰狗公司发展经验看,目前它已拥有5000多辆大型长途公共汽车,占有全国城间公路客运总量的47.6%,其年收入达500万美元以上。货运企业在美国的集中度同样非常高,八十年代中期,大约已有57万家货运企业,其中5万家为营运企业。在营运企业中,大型企业数(一级企业,年收入在500万美元以上)约占4%,其年收入则占全部货运收入的78%;中型企业数(二级企业,年收入在100-500万美元)



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库